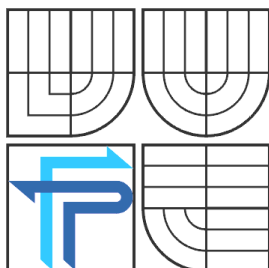


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MIROSLAV ŠTUGEL

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2013

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štugel Miroslav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRIC, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KORÁB, V., MIHALSKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.01.2013

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vypracování reálného podnikatelského plánu pro založení nové firmy INEX plus s.r.o. Hlavním předmětem podnikání bude realizace střech a výroba nábytku na míru. Práci tvoří tři části. Teoretická část popisuje založení nového podniku a strukturu podnikatelského plánu. Dále je provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí budoucí firmy a nakonec následuje sestavení vlastního podnikatelského plánu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení podniku, marketingový mix, finanční plán, SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil, analýza zákazníků, zakázková výroba nábytku, realizace střech

Abstract

The focus of the diploma thesis is formulation of realistic business plan of a newly established company INEX plus Ltd. The core of its trade will be roof construction and personalized furniture production. The thesis consists of three parts. Theoretical part describes the foundation of the company and the structure of its business plan. Following sections analyze the internal and external environment of the company and formulate the business plan per se.

Keywords

Business plan, establishment of enterprise, marketing mix, financial plan, SWOT analysis, Porter's model of competitive environment, customer analysis, custom furniture production, roof construction

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠTUGEL, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 17. ledna 2013

Bc. Miroslav Štugel

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velice rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za odborný dohled, cenné rady a připomínky, které mi pomohly zpracovat moji diplomovou práci. Dále mému otci, Petru Štugelovi, který se podělil o bohaté zkušenosti ze svého oboru, a tím přispěl k napsání této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Vymezení problému, cíle práce a metody	9
2 Teoretická východiska.....	11
2.1 Podnikání, podnikatel.....	11
2.2 Právní formy podnikání.....	11
2.3 Podnikání fyzických osob	13
2.4 Společnost s ručením omezeným	14
2.5 Založení a vznik s.r.o.	15
2.5.1 Založení společnosti	15
2.5.2 Vznik společnosti.....	16
2.6 Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ	17
2.7 Podnikatelský plán	18
2.7.1 Co je to podnikatelský plán?.....	18
2.7.2 Požadavky na podnikatelský plán.....	20
2.7.3 Jak má být dlouhý podnikatelský plán?	20
2.7.4 K čemu a pro koho slouží?	21
2.8 Struktura podnikatelského plánu.....	22
2.8.1 Titulní strana	23
2.8.2 Exekutivní souhrn	23
2.8.3 Analýza trhu.....	23
2.8.4 Popis podniku	26
2.8.5 Výrobní (obchodní) plán.....	26
2.8.6 Marketingový plán.....	27
2.8.7 Organizační plán	27
2.8.8 Hodnocení rizik.....	27
2.8.9 Finanční plán.....	28
2.8.10 Přílohy (podpůrná dokumentace).....	29
Závěr	30
Seznam použitých zdrojů.....	32
Seznam tabulek.....	35
Seznam obrázků.....	35

Úvod

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na problematiku vytvoření podnikatelského plánu. K tématu podnikatelského záměru mě přivedla myšlenka k rozvoji stávajícího podnikání mého otce. Ten na základě živnostenského oprávnění a ve spolupráci s dalšími dvěma fyzickými osobami podniká v oblasti realizace střech a zakázkové výroby nábytku. V zakázkové výrobě nábytku má mnohonásobně větší zkušenosti, ale poslední dobou je tato oblast vedena do pozadí. Nemyslím si, že je dobré opustit zajímavý trh zakázkové výroby nábytku z důvodu nedostatku času na obě odvětví. Vidím potenciál ve spojení těchto dvou oborů řemeslné výroby dohromady, a proto se pokouším v diplomové práci najít cestu k synchronizaci a paralelního vedení obou oborů podnikání. K tomu poslouží plán na založení nové společnosti s ručením omezeným, která bude vlastněna třemi společníky.

Podnikatelský plán stanovuje cíle podniku, kterých by měl v následujících letech dosáhnout, podrobně analyzuje vnější a vnitřní prostředí, k čemuž slouží osvědčené metody PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterův model konkurenčních sil. V práci není opomíjena ani velmi důležitá analýza trhu a potencionálních zákazníků, protože ti budou firmě přinášet zisk. Pro vytvoření vysoké přidané hodnoty výrobku jsou potřeba vysoce kvalifikovaní zaměstnanci s dlouhou praxí v oboru. V plánu jsou na ně kladeny vysoké požadavky, ale taktéž se v něm myslí i na jejich adekvátní finanční ohodnocení. Marketingová strategie je zvolena s přihlédnutím na dostatečnou propagaci firmy, ale taktéž na přiměřené náklady na ně vynaložené. Nejdůležitější částí je finanční plán, který zobrazuje ve třech variantách pohled na peněžní toky, náklady a výnosy i strukturu majetku a zdrojů jeho krytí. Na závěr jsou hodnocena rizika, která mohou nastat v průběhu času, včetně návrhu na jejich eliminaci.

1 Vymezení problému, cíle práce a metody

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro nově vznikající firmu a její tři budoucí majitele, kteří dnes podnikají na základě živnostenského oprávnění v oblasti realizace střeš a výroby nábytku na míru v okresech Prostějov a Olomouc. Podnikatelský plán ukáže směr jak rozšířit stávající podnikání, pomůže s přijmutím nových pracovních sil a získáním více zákazníků a jak uspět v tvrdém konkurenčním boji na několika trzích.

Teoretická část práce dostatečně popisuje poznatky potřebné k vytvoření úspěšného podnikatelského plánu, který je polovičním úspěchem k založení stabilní a prosperující firmy. V analytické části jsou podrobně popsány všechny vnější i vnitřní faktory, které ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivnit chod a chování firmy v konkurenčním prostředí.

Hlavní a také tou nejdůležitější částí diplomové práce je vlastní návrh podnikatelského plánu. Ten vychází z předchozí podrobné analýzy vnitřního i vnějšího okolí firmy. Součástí podnikatelského plánu je finanční plán, který je velmi důležitý pro posouzení, jestli budoucí podnikání bude rentabilní. Dává představu o krátkodobém i dlouhodobém hospodaření firmy, jejích finančních tocích a také o nákladech a výnosech.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu pro nově vznikající firmu INEX Plus s.r.o., která rozšíří současné podnikatelské aktivity tří fyzických osob. Tohoto cíle bude dosaženo s podporou dílčích cílů, mezi něž patří analýza obecného a oborového okolí, identifikace konkurence a zákazníků, zvolení správné organizační struktury firmy, efektivně vynaložené finance na marketing a v neposlední řadě co nejpřesnější odhad finančního plánu a stanovení strategie firmy pro budoucí rozvoj.

Při tvorbě této diplomové práce byly použity metody analýzy, dedukce, indukce, porovnání, rešerše a syntézy. Pro teoretickou část jsem nashromáždil odborné publikace, skripta a s pomocí relevantních internetových zdrojů metodou analýzy a rešerše sestavil teoretická východiska pro napsání podnikatelského plánu. V analytické

části jsem čerpal většinou z ověřených internetových zdrojů a pomocí analýzy, dedukce, indukce a porovnání jsem dospěl k základním podkladům pro sestavení podnikatelského plánu. V práci jsou použity základní analýzy, mezi něž patří SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

Vlastní podnikatelský plán byl sestaven pomocí znalostí a vědomostí nabytých během studia a získávání teoretických poznatků. Tyto vědomosti byly pomocí syntézy, dedukce a indukce provázány s daty analýz vnitřního a vnějšího okolí. Na závěr jsou uvedeny rizika podnikatelského plánu a jejich eliminace, posouzení jestli je plán rentabilní, reálný a proveditelný. Taktéž je důležité posoudit, jestli byly splněny vytyčené cíle diplomové práce.

K celé práci přispěly i konzultace s vedoucím diplomové práce a taktéž s podnikateli, kteří mohou využít diplomovou práci k založení nové společnosti.

2 Teoretická východiska

2.1 Podnikání, podnikatel

Existuje mnoho definic podnikatele a podnikání, některé z nich zde uvedu. Podle paragrafu 2 obchodního zákoníku se podnikáním rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (34)

Podnikatelem podle paragrafu 2 obchodního zákoníku je:

- „osoba zapsaná v obchodním rejstříku
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.“ (34)

Albert Shapero vytvořil v roce 1975 definici podnikatele, která říká, že:

„Podnikatel se vyznačuje jednáním, které zahrnuje:

- *chopení se iniciativy*
- *organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek a*
- *zakalkulování rizika neúspěchu*“ (23, s. 7)

V této definici autor též zahrnuje podnikatelské riziko případného neúspěchu, s nímž musí každý budoucí podnikatel počítat.

2.2 Právní formy podnikání

Volba právní formy má veliký význam pro každou firmu. Jde o podnikatelské rozhodnutí, které bude mít pro firmu dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky.

Pro podnik neexistuje žádná optimální právní forma. Existují různá řešení, protože žádný podnik nemá stejnou výchozí situaci před založením. Podnik nemusí po celou dobu své existence zachovávat jednu zvolenou právní formu. Podmínky se mohou pro

podnik dříve nebo později změnit. Pro zakladatele firmy může být zpočátku účelné podnikat třeba jako fyzická osoba a když se firma rozroste, je možné doporučit přechod na jinou právní formu – např. společnost s ručením omezeným. Při rozvoji společnosti přináší s.r.o. mnoho výhod. (33)

Oblasti, na něž má volba právní formy vliv:

- osobní ručení podnikatelů (jednatelů),
- zdanění,
- možnosti financování,
- náklady na založení společnosti,
- image firmy. (33)

Podnikat lze buď jako fyzická nebo právnická osoba. V případě fyzické osoby je to na základě živnostenského oprávnění nebo na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů. V případě nedostatku finančních prostředků a podnikatelských zkušeností lze vytvořit například sdružení fyzických osob bez právní subjektivity nebo tiché společenství.

Chce-li podnikatel podnikat jako právnická osoba, můžete založit obchodní společnost nebo družstvo. Podle obchodního zákoníku se může rozhodnout pro osobní obchodní společnost nebo kapitálovou společnost. (33)

„U osobních obchodních společností se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Jsou to:

- *veřejná obchodní společnost*
- *komanditní společnost*

U kapitálových společností mají společníci (zakladatelé) pouze povinnost vnést vklad do společnosti, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené nebo žádné. Patří k nim:

- *společnost s ručením omezeným*
- *akciová společnost“ (33, s. 37-39)*

2.3 Podnikání fyzických osob

V České republice se jedná o nejčastější formu podnikání. Zahájení činnosti je velice jednoduché, rychlé a s minimálními počátečními náklady. Podnikání fyzických osob je upraveno především Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

V tomto zákoně je dle paragrafu 2 definována živnost jako „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (35)

Paragraf 3 zase definuje, co živností není. Všechny činnosti totiž nelze zahrnout pod pojem živnost. Mezi ně patří např. činnost:

- lékařů, zubních lékařů a farmaceutů,
- advokátů, notářů,
- znalců a tlumočnicků,
- bank, poskytování platebních služeb,
- pořádání loterií a jiných podobných her,
- provozování dráhy a drážní dopravy aj. (35)

Živnosti lze rozdělit do dvou základních skupin. Jsou to ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále dělí na řemeslné, vázané a volné.

Ohlašovací živnosti

Ohlašovací živnosti jsou charakteristické tím, že živnostenské oprávnění vzniká při splnění zákonných podmínek již okamžikem ohlášení (nikoliv až vydáním živnostenského listu).

- **řemeslné** - k získání řemeslné živnosti, musíme splňovat odbornou způsobilost a to buď vzděláním v příslušném oboru, v příbuzném oboru a k tomu rok praxe, nebo alespoň 6 let praxe bez vyučení,
- **vázané** - k získání vázané živnosti musíme splňovat odbornou způsobilost, např. ukončené odborné vzdělání nebo rekvalifikaci, případně (pokud je to požadováno) i určitou délku praxe,

- **volné** - volná živnost je multiprofesní živnost. Sdružuje činnosti, které nevyžadují odbornou způsobilost. (20)

Koncesované živnosti

Smějí být provozovány na základě koncese a potřebují státní souhlas. Oprávnění k provozování koncesované živnosti vzniká až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (2)

2.4 Společnost s ručením omezeným

Základní charakteristika

Jedná se o kapitálovou společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu v obchodním rejstříku. Základní kapitál společnosti musí činit alespoň 200 tis. Kč, hodnota vkladu jednoho společníka musí činit alespoň 20 tis. Kč. Společnost musí vytvářet rezervní fond. Společníky mohou být fyzické nebo právnické osoby. Společnost může být založena jednou osobou a naopak maximální počet společníků je 50. Název firmy musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Jednatelé jmenuje valná hromada. Rozdělování zisku společnosti se řídí ustanoveními společenské smlouvy nebo se provádí podle výše podílů společníků. Společnost s ručením omezeným musí vést podvojný účetnictví. Je to samostatný daňový subjekt, tudíž musí odvádět daň z příjmu právnických osob. Nezávisle na tom jsou zdaňovány i podíly na zisku každého ze společníků. Příjmy společníků (např. plat jednatele) podléhají dani z příjmu fyzických osob.(2)

U tohoto typu společnosti je nezbytnou podmínkou notářsky ověřená společenská smlouva, která by měla obsahovat alespoň:

- *„název a sídlo společnosti*
- *předmět podnikání*
- *určení společníků*
- *výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu*

- *jména a bydliště jednatelů a způsob, jakým jednají jménem společnosti*
- *jména a bydliště členů dozorčí rady, pokud se zřizuje*
- *určení správce vkladu“ (33, s. 47)*

Společnost je právnickou osobou, návrh na zápis do obchodního rejstříku podepisují všichni jednatelé a přikládá se k němu společenská smlouva nebo zakladatelská listina, doklad o výši splaceného základního kapitálu a další požadované doklady. (33)

2.5 Založení a vznik s.r.o.

Založit společnost s ručením omezením lze několika způsoby. Pokud trváme na rychlém založení a chceme podnikat ihned (do dvou dnů), lze využít varianty, kdy koupíme tzv. ready-made společnost. Ready-made společnost je zapsaná v obchodním rejstříku, se splaceným základním kapitálem a připravená k okamžitému prodeji. My jen uzavřeme kupní smlouvu o převodu obchodního podílu a můžeme podnikat. Zakládáním těchto tzv. prázdných společností se zabývá mnoho firem na českém trhu. Je to nejrychlejší a nejpohodlnější varianta. Tato varianta ale sebou nese mnoho nevýhod. Cena takové společnosti se pohybuje mezi 40 – 60tis. Kč a nemůžeme si zvolit vlastní jméno společnosti. (9)

Další variantou je nechat si založit společnost specialistou na zakládání obchodních společností. Náklady jsou zhruba poloviční než u předchozí varianty a doba pro založení je 2 až 3 týdny. Tímto způsobem se taktéž vyhneme běháním po úřadech, stačí jen prokonzultovat náš záměr, dodat potřebné podklady, složit základní kapitál a jednou navštívit notáře. (9)

Založení společnosti vlastními silami není tak jednoduché, jak se může na první pohled zdát, a jedná se o běh na dlouhou trať. Celý proces se dá rozdělit na dvě základní části a to založení společnosti a vznik společnosti. (9)

2.5.1 Založení společnosti

Nejdůležitější listinou je společenská smlouva (více společníků) nebo zakladatelská listina (jeden společník). Tyto listiny musí mít formu notářského zápisu a musí obsahovat veškeré náležitosti dle Obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.).

Sepsáním zakladatelské listiny (společenské smlouvy) ale nevzniká právní existence společnosti. V období mezi jejím založením a jejím vznikem nemá společnost právní subjektivitu a nemůže tak nabývat práv ani povinností. Společníci jsou zatím pouze v postavení zakladatelů a neexistují ani její orgány. (9)

Podstatný úkon při zakládání je výběr názvu společnosti. Pod tímto názvem bude firma zapsána do obchodního rejstříku a bude pod ním oficiálně vystupovat. Společnost s ručením omezeným musí mít v názvu dodatek označující její právní formu („společnost s ručením omezením“, „spol. s r.o.“ nebo jen „s.r.o.“). Název musí být odlišný od všech jiných, nesmí být zaměnitelný sluchově ani se lišit pouze označením právní formy. (9)

Před vznikem společnosti nemůže společnost nabývat žádný majetek, a proto musí zakladatelé ve společenské smlouvě nebo zakladatelské listině pověřit konkrétní osobu správou vkladů. Ta založí účet u vybrané banky, na který se vklad splatí. Pokud se vkládá nepeněžitý vklad, musí být jeho hodnota určena znaleckým posudkem. Jakmile je společnost zapsána do obchodního rejstříku, stávají se tyto vklady jejím majetkem a může s nimi volně nakládat. (9)

Před vznikem společnosti je nutné, aby získala živnostenské nebo jiné podnikatelské oprávnění. Průkazem živnostenského oprávnění je výpis z živnostenského rejstříku. Příslušný živnostenský úřad tento výpis vydá na žádost zakladatelů a poté, co je prokázána skutečnost, že společnost byla založena. (9)

2.5.2 Vznik společnosti

Společnost s ručením omezeným vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Od tohoto dne se společnost stává právnickou osobou a může tak nabývat práva a povinnosti. Návrh na podání zápisu společnosti do obchodního rejstříku je nutné podat nejpozději 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení živnostenského oprávnění. Zápis společnosti do obchodního rejstříku stojí na poplatcích soudu 5 000 Kč. Rejstříkový soud má 5 dní na rozhodnutí o zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Další čas je třeba počítat na vyhotovení usnesení a jeho poštovní zaslání všem jednatelům společnosti. Ti musí usnesení převzít a toto pak musí nabýt právní moci. (9)

Po vzniku společnosti začínají plynout některé důležité lhůty. Jestliže má společnost zaměstnance je potřeba se do 8 dnů zaregistrovat u místní správy sociálního zabezpečení a u zdravotních pojišťoven. Dále také plyne třicetidenní lhůta na registraci k vybraným daním u finančního úřadu. (9)

2.6 Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ

Tabulka 1: Výhody a nevýhody s.r.o. oproti OSVČ

Fyzická osoba OSVČ	Právnícká osoba společnost s r.o.
OSVČ ručí celým svým majetkem.	Společníci ručí do výše nesplaceného základního kapitálu.
Fyzická osoba budí pochybnosti o zastupitelnosti a schopnosti plnění závazků v případě problémů.	Právnícká osoba působí důvěryhodně a seriózně .
Veškerá renomé a reference z podnikání fyzické osoby padají ukončením jejího aktivního pracovního života .	Společnost s r.o. s každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy , čímž zvyšuje svůj kredit.
OSVČ musí platit nejen daň z příjmů, ale také sociální a zdravotní pojištění , na druhé straně může uplatnit výdaje paušálem.	Právnícká osoba platí pouze daň z příjmů (20 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %) a celkově má výrazně lepší možnosti optimalizace daní .
OSVČ musí podnikat pod svým jménem a příjmením , ke kterému může přidat odlišující dodatek.	Společnost s r.o. podniká pod libovolným názvem , který si zvolí při založení, což je důležité při propagaci společnosti.
Některé společnosti se vyhýbají nákupu služeb od OSVČ, aby se vyhnuly obvinění ze švarc systému .	Společnosti a státní úřady často ve výběrových řízeních podmiňují účast právní formou s.r.o. nebo a.s.
OSVČ je v praxi vždy pouze společností o jednom člověku .	Společnost s r.o. může expandovat navýšením vkladů, přistoupením nových společníků.
OSVČ nemůže účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení společnosti s r.o. je možné předat jednatelem nebo dalším společníkům .
Fyzická osoba v průběhu svého podnikání může zvyšovat cenu své práce, ale nebuduje žádnou hodnotu , kterou by bylo možné jednoduše převést na jinou osobu.	Hodnota společnosti s r.o. se v čase zvyšuje , je možné ji prodat nebo předat potomkům.

Zdroj: převzato z (12)

Nevýhody s.r.o.

Mezi nevýhody společnosti s r.o. je možné zařadit nepatrně vyšší administrativní náročnost oproti OSVČ a vyšší náklady na založení, ke kterým patří nutný počáteční kapitál (minimálně 200 000 Kč). Dále se musí tvořit rezervní fond ze zisku (10% základního kapitálu) a vést podvojný účetnictví. Mezi nevýhody se dá zařadit i dvojitý zdanění zisku při vyplacení podílu - zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

Živnost je výhodnější než společnost s.r.o. pokud je podnikání příležitostné nebo krátkodobé, nebo je pro podnikatele výrazně výhodnější uplatňovat paušální výdaje anebo by příjmy z podnikání nepokryly náklady na založení a provoz s.r.o. (33,12)

2.7 Podnikatelský plán

2.7.1 Co je to podnikatelský plán?

„Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě. Obsahuje mj.

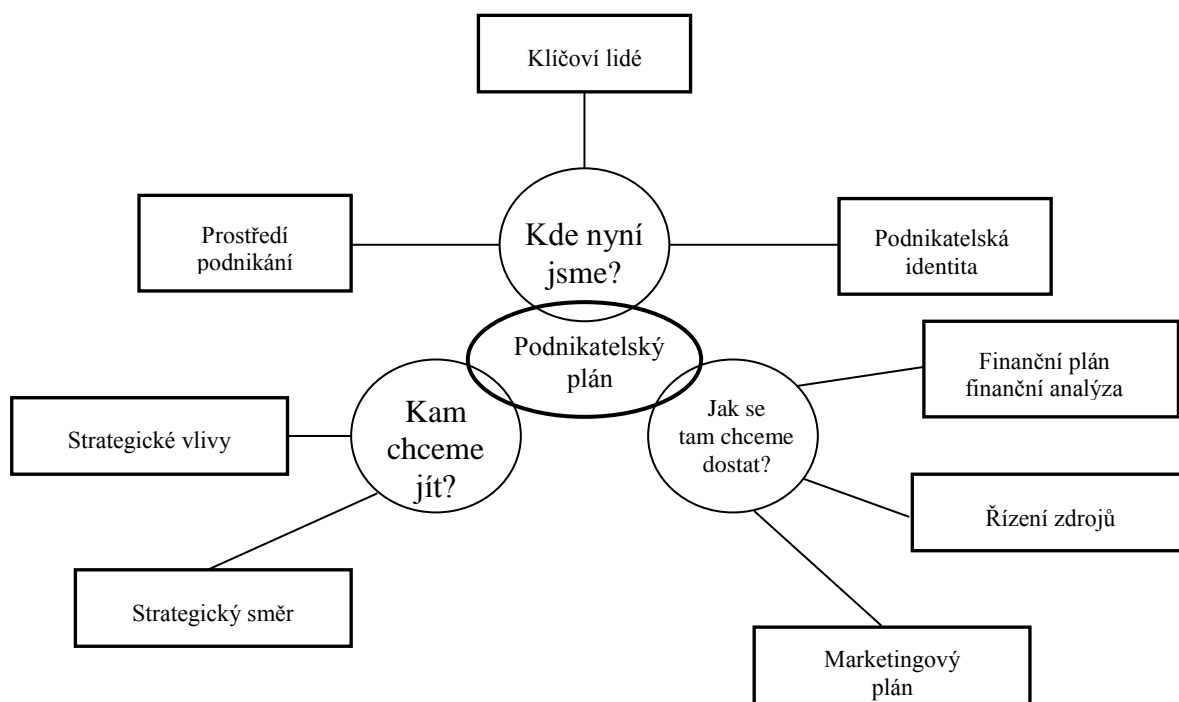
- *cíle a strategie podniku*
- *vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů*
- *další kroky budování podniku*
- *plánování obratu, hospodářského výsledku a financování“* (33, s. 11)

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku. Často se o něm mluví také jako o herním plánu nebo o autoatlasu, obsahujícím odpovědi na otázky „kde jsem“, „kam jedu“ a „jak se tam dostanu“. Potencionální investoři, dodavatelé ale i zákazníci budou podnikatelský plán nejen vyžadovat, ale na jeho předložení budou i trvat. (18)

Každý podnikatel si před začátkem podnikání chce odpovědět na obdobné otázky:

- Kde nyní jsme?
- Kam chceme jít?
- Jak se tam dostaneme?

Podnikateli by k získání odpovědi na tři výše uvedené otázky měl sloužit kvalitně zpracovaný a realisticky pojatý podnikatelský plán. Souvislost faktorů, které je nutno uvažovat, je uvedena na následujícím obrázku: (22)



Obrázek 1: Účel a smysl podnikatelského plánu (zdroj: 22)

Pro objasnění otázky **Kde nyní jsme?** je třeba dostatečně detailně popsat:

- **podnik** – jakou bude mít podnik právní formu, jeho stávající nebo budoucí strukturu
- **klíčové pracovníky**, kteří se budou podílet na podnikání,
- **prostředí podnikání** – pro tento účel lze efektivně využít tzv. SLEPT analýzu. Pomocí tohoto nástroje se analyzují faktory obecného prostředí. (22)

Odpovědí na otázku **Kam chceme jít?** Je vlastně stanovení cíle a strategie nového podniku.

Strategie úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje a vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. (22)

Nakonec zbývá způsob, jak se dostat do vytyčeného cíle. Odpovědí na otázku **Jak se tam dostaneme?** je zpracování:

- podrobného finančního plánu, včetně základní finanční analýzy
- návrhu řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů
- zpracování marketingového plánu. (22)

Z výše uvedených definic a popisu co to je podnikatelský plán jasně vyplývá, že podnikatelský plán zahrnuje různé aspekty podnikání – základní smysl existence firmy, cíle podnikatele a strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Tento dokument také umožňuje porovnávat plány s realitou a zjistit případné odchylky.

2.7.2 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky:

- být stručný a přehledný
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů
- být zpracován kvalitně po formální stránce
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo
- být co nejvěrohodnější a realistický
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu – identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů
- upozornit na konkurenční výhodu projektu, na silné stránky firmy
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením (15)

2.7.3 Jak má být dlouhý podnikatelský plán?

Délka podnikatelského plánu není jednoznačně určena. Některé části plánu mohou být více či méně propracovány, a to podle jednotlivých druhů. V podnikatelských plánech pro speciální určení (studie proveditelnosti) jsou dokonce některé části navíc.

Dobrý podnikatelský plán by měl čtenáře seznámit s celkovou ideou v jejích hlavních rysech bez zbytečného vracení v textu, přeskoků z jedné kapitoly do druhé. V jednotlivých druzích podnikatelských plánů se objevují velké rozdíly v celkovém formátu, grafice a ilustracích. Velmi důležitá je propracovanost exekutivního souhrnu. Obecně lze konstatovat, že podnikatelský plán by neměl být delší než pět až deset stran. Nicméně propracované podnikatelské plány pro velké podniky mohou mít naopak sto a více stran. Standardní počet stran podnikatelského plánu pro začínající podnikání (start-up) je 20 až 40 stran textu s diagramy, grafy, tabulkami a přílohami. Správná délka podnikatelského plánu závisí na účelu, pro který je připraven. (24)

2.7.4 K čemu a pro koho slouží?

Podnikatelský plán je pro zakladatele firmy ústřední dokument. Slouží k představení podnikové koncepce a k uspořádání vlastních myšlenek a nápadů. Ty se mohou dále rozvíjet, jen když jsou přehledně sepsány v nějakém dokumentu.

Dále podnikatelský plán nutí zakladatele firmy, aby se dohodli na přesných cílech, strategiích a opatřeních. Vypracovat tento plán písemně je přitom mnohem přesnější a závažnější než vyhlášovat společné zájmy a snít o budoucím úspěchu. Podnikatelský plán slouží k pozdějšímu srovnávání plánu a skutečnosti. Podnikatelský plán je nástrojem pozdějšího srovnávání plánu a skutečnosti. Pro každou firmu je důležité vědět, zda je realistické její plánování finančních příjmů, nákladů a obrátu. Dojde-li k velkým odchylkám, musejí se najít příčiny, popř. slabá místa. (33)

Podnikatelské plány se zpracovávají pro dvě základní skupiny příjemců, a to **vnitropodnikové příjemce (manažeři, vlastníci)** nebo **mimopodnikové účely (investoři, banky)**.

V rámci podniku, tedy pro potřeby **manažerů a vlastníků**, slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj nebo základ k diskusi v případech, kdy podnik stojí před zásadními změnami, jako např. sloučením, rozdělením nebo uzavřením oblastí podnikání. Jako nástroj plánování pro stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit mají podnikatelské plány v mnoha podnicích již dlouho své pevné místo. (24)

Kromě využití jako nástroje plánování jsou podnikatelské plány vhodné i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se srovnají plánované údaje se skutečnými. Ze srovnání je patrné, zda cílů bylo dosaženo, resp. zda a kde došlo k odchylkám. (24)

Naproti tomu mají **externí příjemci** podnikatelského plánu jiné požadavky na informace než příjemci uvnitř podniku. Tuto odlišnost je třeba mít při zpracování na zřeteli. Vedení a pracovníkům jsou zpravidla známy vlastnické poměry, a proto je v tomto podnikatelském plánu není nutno uvádět. Pro externí poskytovatele kapitálu je informace o vlastnících naproti tomu velice důležitá a musí být podrobně zpracována, zejména propojení na vlastnictví jiných podniků. (24)

V souhrnu lze říci, že uživateli podnikatelského plánu jsou **manažeři, majitelé a investoři**. Důležitost plánu spočívá v tom, že napomáhá stanovit životaschopnost podniku, majiteli poskytuje vodítko pro jeho další plánovací činnost a slouží jako důležitý nástroj pro získání finančních zdrojů. (24)

2.8 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán, jeho struktura a obsah je pro každý podnik individuální. Některé základní části by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.

Podnikatelský plán se skládá z těchto základních částí:

- titulní strana
- exekutivní souhrn
- analýza trhu
- popis podniku
- výrobní (obchodní) plán
- marketingový plán
- organizační plán
- hodnocení rizik
- finanční plán
- přílohy (podpůrná dokumentace). (24)

2.8.1 Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Měly by zde být uvedeny údaje, jako jsou název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail, adresa), popis podniku a předmět podnikání či způsob financování a jeho struktura. (24)

2.8.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu maximálně několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu s výhledem na několik let dopředu. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. (24)

2.8.3 Analýza trhu

Do této části patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniků. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. (SLEPTE analýza). V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. (24)

Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

SLEPT analýza, někdy nazývána také PEST analýza (vynecháním písmena L), je nástrojem, který slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů působících na podnik. Zkratka má svůj původ v anglických termínech, ale v tomto případě ji lze popsat i českými termíny:

- **Sociální** faktory (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů ale také míra a vnímání korupce, krajové zvyklosti, aj.);

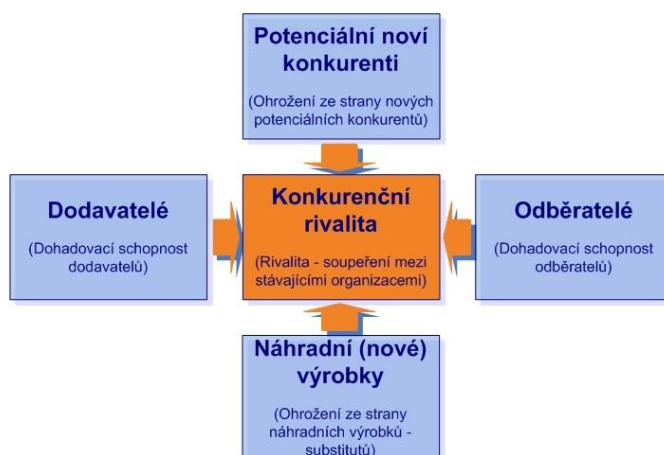
- **Legislativní** faktory (zákony, jejich použitelnost a interpretace, práce soudů, aj.);
- **Ekonomické** faktory (státní podpora, přímé a nepřímé daně, makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, tržní trendy);
- **Politické** faktory (politické trendy a postoje k podnikání, stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí);
- **Technologické** faktory (technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a jejich dostupnost, aj.);

Vymezení oblastí analýzy není přísně dáno, proto např. otázka posouzení daní může být chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor. V konečném důsledku to však není vůbec podstatné. (24)

Analýza oborového okolí – Porterův model pěti sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita na trhu závisí na působení a interakci základních sil (zákazníci, dodavatelé, konkurence a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů – jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jestli existují bariéry vstupu
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – existuje mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- Smluvní síla dodavatelů – jak silná je pozice dodavatelů? Existuje jich mnoho nebo méně? Jedná se o monopolní dodavatele?
- Smluvní síla odběratelů – jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a např. objednávat větší objemy?
- Hrozba substitučních výrobků – jak snadno mohou být naše služby nebo výrobky nahrazeny? (31)



Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil (zdroj: 31)

SWOT analýza

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy je tzv. SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek zkoumaného objektu, v tomto případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy podnik vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

- Silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (například naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu);
- Hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku reagovat (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – daňová politika státu, pracovní právo).

Vlastní forma (tabulka se čtyřmi S, W, O, T kvadranty, seznam či sekvenční popis s výčtem faktorů či jiná kombinace aj.), v níž výsledky analýzy SWOT zachytíme, není samozřejmě podstatná. Odlišení a označení významnosti jednotlivých faktorů v téže skupině (např. silné a velmi silné stránky) je samozřejmě možné, ale účelnost tohoto kroku a možnosti využití detailnějšího členění v přípravě plánu je třeba uvážit. Často je totiž další členění spíše příznakem nerozhodnosti, zda příslušný faktor má či nemá

charakter S, W nebo O, T. Obecně se vyplácí spíše konzervativní přístup k hodnocení faktorů. (24)

2.8.4 Popis podniku

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění/ lokalita a velikost podniku,
- organizační struktura a přehled personálu podniku,
- technické vybavení popř. veškeré kancelářské zařízení,
- průprava podnikatele – znalosti a předchozí praxe či reference. (24)

2.8.5 Výrobní (obchodní) plán

Tato část zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné doložit informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé.

Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

Do této části je vhodné připojit seznam těch produktů, které podnik vyrábí či které má v plánu uvést na trh a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti. Na tomto místě se také uvádějí různé certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje. (24)

2.8.6 Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu firmy. (24)

Marketingový mix

Důležitou částí marketingového plánu je marketingový mix, označovaný jako „4P“. Jedná se o provázaný náhled na produkt (služby), cenovou politiku, propagaci a distribuci. Marketingový mix tedy v každém ze čtyř „P“ zahrnuje několik oblastí:

- **Product** (produkt) – které produkty, nebo služby budou nabízeny, atributy produktu (design, značka, balení, záruka, dodatečné služby), objemy výroby, životní cyklus výrobku
- **Price** (cena) – tvorba ceny (podle nákladů, konkurence), politika cenové úrovně (nízké ceny, vyšší ceny), slevy, platební podmínky, dodavatelská politika
- **Place** (místo) – organizace prodeje, distribuční cesty, zásoby, doprava
- **Promotion** (propagace) – reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations (vztahy s veřejností). (19)

2.8.7 Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. v případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje podrobná organizační struktura podniku. (24)

2.8.8 Hodnocení rizik

Také velmi důležitá část pro investory. Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento

přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit. (24)

2.8.9 Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích alespoň třech letech.
- Odhad rozvahy, který poskytuje statický pohled na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva) k určitému datu. (24)

Finanční plán vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky se může jednat o dlouhodobý (strategický) nebo krátkodobý (operativní) plán.

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na delší období než 1 rok, zpravidla na 3 až 5 let. Nerozpracovává všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na které je třeba se v daném období zaměřit. Obsahem strategického finančního plánu musí být:

- Definování finančních cílů pro zvolený časový horizont
- Stanovení finančních politik
- Prognóza vývoje prodeje
- Plán investiční činnosti
- Plán dlouhodobého financování (24)

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v kratším časovém horizontu (čtvrtletí, měsíce, dekády). Je sestavován velmi podrobně a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Plnění plánu je potřeba pravidelně kontrolovat a podle změn v okolí podniku a zjištěných výsledků plánu přijímat opatření k dosažení původních hodnot, případně plán korigovat.

Výstupem finančního plánu v ročním časovém horizontu je:

- Plán nákladů, výnosů a tvorby zisku;
- Plánovaná rozvaha;
- Plán peněžních toků
- Plán rozdělení zisku
- Plán externího financování.

V kratším než ročním časovém horizontu je základem plán peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. (24)

2.8.10 Přílohy (podpůrná dokumentace)

Zde jsou obvykle uvedeny materiály, které nelze začlenit do samostatného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. (24)

Závěr

Základní cíl diplomové práce byl splněn. Pomocí dílčích cílů bylo dosaženo vytvoření reálného podnikatelského plánu, který může posloužit společníkům k založení nové firmy a rozvoje stávajícího podnikání.

Pro vypracování byla použita důkladná analýza obecného a oborového okolí, jejíž výsledky nám ukazují, že na trhu je silný konkurenční boj a zákazník má silnou pozici pro vyjednávání. K získání zákazníka jsou využity silné stránky společnosti spolu s eliminací nejslabších míst podnikání. Preciznost a rychlost odvedené práce dává konkurenční výhodu před mnohými firmami, které se těmito pojmy jen chlubí, ale skutečnost je jiná. Celkový trh naskýtá mnoho možností pro budoucí rozvoj podnikání a to jak z pohledu rozšíření do ostatních okresů a krajů, tak i rozšíření portfolia nabízených služeb a výrobků. Ve společnosti bude spolu se společníky pracovat 5 stálých zaměstnanců, kteří budou vybráni podle přísných kritérií pro získání co nejlepšího profesionálního týmu. Zakladatelé společnosti jsou nejsilnějším článkem firmy, a to jak pro jejich smysl pro perfektně odvedenou práci tak i bohatými zkušenosti v oborech.

Součástí plánu je marketingový plán, který zajistí dostatečný přísunu zakázek a efektivního vytížení výroby. Organizační plán spolu s výrobním plánem stanovují, za jakých podmínek bude výroba probíhat a jakou budou mít zaměstnanci náplň práce a odpovědnost. Sídlo firmy se bude nacházet ve vyhládnutém objektu, který je vhodný i pro budoucí rozvoj společnosti.

Finanční plán zobrazuje nakolik proveditelný a reálný je samotný podnikatelský plán. Byl vypracován ve třech variantách, do kterých se odráží vytíženost výroby. V reálné variantě (při vytížení výroby na 90%) bylo zjištěno, že firma nebude mít v polovině roku 2014 mít dostatek finančních prostředků na investici do dřevoobráběcích strojů a software. Nejjednodušší variantou je s investicí počkat na další čtvrtletí, kdy je podle plánu dostatek finančních prostředků na rozvoj. Pesimistická varianta je dlouhodobě neudržitelná, již po půl roce je firma ztrátová, a vyhlídky do dalších let jsou stejné.

Firma se tedy bude soustředit na zajištění dostatku zakázek a vytížení výroby alespoň na 90 %.

V závěru jsou identifikována rizika, která zčásti vycházejí ze slabých stránek firmy a hrozeb obecného okolí. Největším rizikem pro firmu je již zmíněný nedostatek zakázek, ale firma je připravena proti tomu bojovat několika nástroji. Jedním z nich je i spojení dvou příbuzných oborů podnikání, ze kterých plyne výhoda udržení zákazníka v delším časovém horizontu nebo zastoupení či pomoci v druhém oboru při nedostatku zakázek např. v zimním období.

Seznam použitých zdrojů

- 1) BĚHOUNEK, P. *Novela DPH 2013*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2013/>>
- 2) Business center. *Slovník pojmů*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1405-zivnost-koncesovana.aspx>>.
- 3) ČERNOHAOUSOVÁ, P. *Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>>
- 4) České noviny. *Ekonomika ČR loni vzrostla*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ekonomika-cr-loni-vzrostla-o-1-7-v-zaveru-roku-byla-v-recesi/765977&id_seznam=4916>
- 5) Český statistický úřad. *Bytová výstavba*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/bvz_cr>
- 6) Český statistický úřad. *HDP ČR*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr>
- 7) Český statistický úřad. *Míra inflace*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- 8) Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>
- 9) Euro ekonom. *Jak založit s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/podnikani-sro.php>>.
- 10) E-sro.cz. *Doba pro založení firmy*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/doba-pro-zalozeni-firmy.htm>>
- 11) E-sro.cz. *Náklady na založení firmy*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>>
- 12) E-sro.cz. *Výhody společnosti s.r.o oproti OSVČ*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm>>.
- 13) FETTER, R. *Přehledné změny v zákoníku práce*. [online]. 2012 [cit. 2012-20-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/prehledne-zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-1-2012/>>

- 14) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha: Eurovia. 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- 15) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 1999. 214s. ISBN 80-7169-812-1.
- 16) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 17) GINTER, J. SVOBODA, J. *Novelizace novel aneb Češi se ztrácejí v nesmyslných zákonech*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/283344-novelizace-novel-aneb-cesi-se-ztraceji-v-nesmyslnych-zakonech.html>>
- 18) HISRIC, R. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501s. ISBN 80-85865-07-6
- 19) Ide-vse.cz. *Podnikatelský plán*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>>.
- 20) Jak podnikat. *Živnosti*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-volne-vazane.php>>.
- 21) KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- 22) KORÁB, V., *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. 252s. ISBN 80 -251-0592-X
- 23) KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 24) KORÁB, V., PETERKA, J. a ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 25) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Regionální statistika práce*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2011/olo_114_mzs.pdf>
- 26) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>

- 27) NĚMEČKOVÁ, J. *Stavebnictví klesne příští rok o dalších 4,4 %*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-22]. Dostupné z WWW: < <http://zpravy.kurzy.cz/342684-ceec-stavebnictvi-v-cr-klesne-pristi-rok-o-dalsich-4-4-tvrdy-konkurencni-boj/>>
- 28) Scitani.cz. *Základní výsledky sčítání lidu, domů a bytů*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z WWW: <http://www.scitani.cz/csu/2012ediciplan.nsf/kapitola/08000-12-n_2012-71>
- 29) Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmu fyzických osob* [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>>
- 30) Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>
- 31) Vlastní cesta. *Analýza konkurenčních hrozeb a tlaků v prostředí trhu*. [online]. 2011 [cit. 2011-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/analyza-konkurencnich-hrozeb-a-tlaku-v-prostredi-trhu/>>.
- 32) WALLEROVÁ, R. *Další zelené dotace, uvolněné nájmy, vyšší daň z převodu realit*. Mladá fronta DNES. 2012, č. 301, s. C6. ISSN 1210-1168
- 33) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. 2003. 159s. ISBN 80-7261-075-9
- 34) Zákon č. 153/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- 35) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody s.r.o. oproti OSVČ.....	17
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Účel a smysl podnikatelského plánu	19
Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil	25